د.محمد اقبال العجلوني
جامعة الزيتونة الاردنية
قسم ادارة الاعمال
Moiqbal2002@yahoo.com
00962779817809

اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة راس المال البشري

الملخص

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خططت ونفذت. فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقًا نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية، فض ً لا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة لدولة ما - رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبدًا عن العنصر البشري الكفء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعد إعدادًا جيدًا مبنيًا على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجًا بذاتهما، فالبشر – بخصائصهم التي خلقهم الله - سبحانه وتعالى- عليها - هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد (والمجتمع، ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة، وللاقتصاد العالمي ككل (عيسى، ٢٠٠٧ ،ص ٢). يقول الكاتبان بأن المدراء مولعون بمقولة أن ": مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية" ، في حين أن الكثير من المسئولين يعتبرون و يتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف !هذا خطير لأنه، بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها . البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (Bassi&McMurrer,2007,p.116) ولقد أصبح واضحا بكل المعايير أن أي منظمة وهي بسبيل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لابد أن توفر مجموعة من الموارد تساعدها على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد الثلاثة بصفة أساسية هي الموارد البشرية، و الموارد المالية، و الموارد المادية، و التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المنظمة .هذا بالإضافة إلى المورد الذي أضيف حديثا، وهو الموارد التكنولوجية .

أولاً : مشكلة الدراسة

تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورد من أهم مواردها ، واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى دائما جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعدها في مواجهة التغيرات والتحديات .لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية الدراسة التي تتمثل في السؤال التالي:

ما مدى تأثير تطبيقات تنمية الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري؟ هذا وستتناول الدراسة المحاور الرئيسية لتنمية الموارد البشرية والتي لها تأثير مباشر على تعظيم الاستثمار.

ثانيًا :فرضيات الدراسة:

١ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد.

٢ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار.

٣ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار.

٤ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لتصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز على تعظيم الاستثمار.

٥ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لنظم التقييم المتبعة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

٦ .هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية.

متغيرات الدراسة:

١ .المتغير المستقل :تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب- الاختيار والتوظيف -التدريب- التعويضات-تقييم الأداء -المسار الوظيفي)

٢ .المتغير التابع :تعظيم الاستثمار.

ثالثاً :أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال النتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة الميدانية قد تأخذ حيزا من اهتمام دائرة الموارد البشرية. ومن خلال الإطلاع على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق

وتعظيم الاستثمار للعنصر البشري والحصول على معلومات موثقة علميا بالإضافة إلى أنها قد تمثل بداية لأبحاث أخرى.

كما ستعطي هذه الدراسة نظرة شاملة عن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة كيفية استثمار هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

المبحث الأول : تنمية الموارد البشرية

مقدمة

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصًا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (نصر الله، ٢٠٠٢ ، ص ١٠).

فالمصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو الآلات ، وإنما في بناء القوى ، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة و المستدامة (الغامدي، ٢٠٠٦ ،ص ٣) , ولذلك فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة.(السلمي، ١٩٩٧ ، ص ٥).

أولاً : مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة شئون الموظفين (ربايعة، ٢٠٠٣ ،ص ١٩).

ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطاتها (شحادة واخرون، ٢٠٠٠ ، ص ١٣).

لقد عرف Flippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة(Flippo, 1970, p.5) .

ولقد عرفها Smith و Grant بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشاة . وأيضاً توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد (Grant & Smith , 1970, p.2)

لقد اختلف علماء الإدارة على تعريف إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها في منظمات الأعمال ولم يتفقوا على تعريف واحد فلكل منهم رأيه في العنصر البشري ودوره الفاعل في المؤسسة وفي كيفية تحقيق أهداف المؤسسة. عرف الهيتي إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال :تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير إدارة الموارد البشرية (الهيتي، ٢٠٠٣ ،ص ٢٤).

وعرفها شاويش بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (شاويش، ١٩٩٦ ،ص ١٩).

كماعرفها ديسلر بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، ٢٠٠٣).

إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم .ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

وهي من هذا المنطلق تعد إدارة استراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم آلاتية:

١ - إن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

٢ - أن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

٣- أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري (الموظفين) على أساس أنهم أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل ممثلا في زيادة الإنتاجية وتفوق الأداء.

٤ - يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.

٥ - تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم ومهاراتهم في العمل

٦ - تصميم وإعداد أهداف، وسياسات، ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وبما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة (السالم وصالح، ٢٠٠٢ ،ص ٥).

ويتفق الباحث مع تعريف الهيتي بأنها الإدارة المسئولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوما في الريادة.

ثانياً :أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

١ . أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين .فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة .هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية)مديرين ومرءوسين (فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق .وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية .بالاستهلاك والتقادم .لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة .وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة . فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد

والتخصصات المتناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أي في التوقيتات المتناسبة).

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفة الذكر العميلة لإدارة الموارد البشرية، أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها .كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظومة .بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة (مصطفى، ٢٠٠٣ ،ص ٢٥).

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

- **المشاركة** : وتتمثل فيما يلي

أ - استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة

ب - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

ت - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

ث - استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.

- **الفعالية**:

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

أ -تحفيز الأفراد

ب -تطوير قدراتهم ومهاراتهم

ت -مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

ث -مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب.

تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية.

أولاً : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تعمل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتهـــا، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايـــات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البـــشرية ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاســـتراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت تختص كل منها بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهميـــة الخاصة .وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

١ .استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.

٢ .استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.

٣ .استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.

٤ .استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية (السلمي، ٢٠٠١ ،ص ٧).

تغطي استراتيجية الموارد البشرية أيضا مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة وتدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، وإدارة التغيير، وإشعال المنافسة الإيجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كأفراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحـــة كمـــا ونوعـــا بالاحتياجات المـــستقبلية لأنـــشطة المنظمـــة .وبـــشكل عـــام فهـــي _اســـتراتيجية المـــوارد البشرية_ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، ويؤثر أو يتأثر بـــالخطط الاســـتراتيجية (طويل الأجل) للمنظمة، وصولا إلى دعم الإستراتيجية التنافـــسية للمنظمـــة، وتهـــدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها (مصطفى، ٢٠٠٠ ،ص ٤٦).

ثانيًا :الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو من أهم أدوارها إذا لم يكن أهمها جميعـــا إذ أن هذه الإدارة هي أكبر مساهم في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكوميـــة والخاصة، وتعتبر شريك عمل استراتيجي.

يمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١ -تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميًا معاصرًا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

٢ -على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي ، وذلك في جميع المجالات :الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية . وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

٣ -ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها

٤ -على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.

٥ -على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات (عيسى، ٢٠٠٧ ،ص 5).

وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها. كذلك تعتمد المنظمة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبة الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات لإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة (السلمي، ٢٠٠١ ،ص ٢٢٩).

المبحث الثالث :الاستثمار في الموارد البشرية.

تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطى ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد و العشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، و يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة سواء خدمية أو ربحية ، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي .ونظرا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في

السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظرا لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ونظرا لصعوبة احتكار المعلومات و التكنولوجيات المتقدمة نظرا لعولمة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (بن صوشة، ٢٠٠٧ ، ص ٣).

يتسم العالم المعاصر بتعاظم دور العلم و المعرفة، حيث تمثل المعارف ورأس المال البشري المرتبة الأولى لتحقيق التنمية الشاملة، فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى بث الوعي والمعرفة من جهة وصقل القدرات والمهارات وزيادة الفاعلية وتحسين الأداء والإنتاجية من جهة ثانية (ملحس، ٢٠٠٥ ،ص4).

أولاً :اعتبارات الاستثمار في الموارد البشرية.

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:

١ .قيم الإدارة

تنعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية .فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية .

٢ .المخاطر والعائد على الاستثمار

أن الاستثمار ينطوي على عنصر الخطر فينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي، ويرجع هذا إلى سبب بسيط جدا، وهو أن المنظمة أو المستثمر لا يمتلك المورد .فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، وهذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك .فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق العائد المتحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية .وفي بعض حالات الاستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الاستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لا تكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع .ومن ثم، فإن متخذي القرار لابد أن لديهم استعدادا للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويلة الأجل والمتمثلة في قوى عاملة أكثر التزاما ومرونة، وارتباطا بدرجة أكبر بالجوانب للثقافة التنظيمية التي تساهم في تحقيقها مثل هذه السياسات.

3 .نظرية المنفعة

:لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار. يمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار .ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها تحليل المنفعة .وتحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية .وقد تتضمن حسابات المنفعة عدة متغيرات .على سبيل المثال، فإن صدق اختبار الاختيار يمكن أن يكون متغير حرج، حيث يقدم مؤشرا للقدرة التنبؤية للاختبار .بالإضافة إلى ذلك، الإنتاجية المتزايدة، ومساهمتها في تحقيق الربحية، والانحراف المعياري لهذا الإسهام، كلها متغيرات قد تدخل في حساب المنفعة.(حسن، ٢٠٠٥،ص٢٠).

ثانيًا:الرأسمال البشري والفكري

الرأسمال البشري يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة.

ان نظرية الرأسمال البشري تقوم على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية .وتراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضا من خلال التربية الأسرية أو المهارات المكتسبة أثناء العمل التي تمكن من تنميةالكفاءات لدى الأفراد العاملين .ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل...الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة بالأساس في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة.

فالاستثمار في الرأسمال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة (من خلال التكوين المستمر) . فالكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (يتم استعمالها في أية مؤسسة) أو خاصة تؤدى إلى إحداث تأهيل خاص أي مجموع القدرات التي يتم تثمينها بالمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد فقط.والعائد المترتب يكون في شكلين، إما في شكل زيادة في الأجر، بالنسبة للفرد أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة.

أما الرأسمال الفكري يتكون من الرأسمال البشري(مهارات الأفراد العاملين) والرأسمال الهيكلي (التنظيم والملكية الفردية) .فالرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها بأنها" الإجمالي المجتمع من المعرفة، والمهارات، والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات كما عرفها كل " Thomas Stuart " بأن الذي يوجه المنظمة نحو الإنتاج البناء

هي الموارد والممتلكات الذكية والمعرفة والمعلومات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة " (بوقلقول، ٢٠04).

استراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المؤسسة:

١ .إستراتيجية المعرفة(الرأسمال الفكري): التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لاستراتيجية المؤسسة ككل والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة.

٢ .استراتيجية إدارة الرأسمال الفكري: ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

٣ .إستراتيجية الرأسمال البشري: من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي ، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخيرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة(حرحوش، ٢٠٠١).

٤ .إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والنجاعة والمحافظة على بقائه واستمراريته (المرجع السابق).

٥ .إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي ، وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل (بوقلقول، ٢٠٠٤ ،ص ٢١).

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

١) البعد الثقافي : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله

٢) البعد الاقتصادي : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة إضافة إلى لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية

٣) البعد الاجتماعي : مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

٤) البعد العلمي : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

٥) البعد الأمني : حيث تؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليم والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار. (ورقة عمل، ٢٠٠٧ ، نسخة إلكترونية).

ثالثاً : وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية.

- **وظائف تهدف أساسا إلى زيادة المقدرة على العمل :**

١ .تخطيط القوى العاملة.

٢ .اختيار الأفراد المناسبين.

٣ .الإشراف والقيادة.

٤ .التدريب.

٥ .تهيئة ظروف العمل المناسبة.

- **وظائف تهدف أساسا إلى زيادة الرغبة في العمل :**

١ .تحديد هيكل الأجور.

٢ .الاتصالات.

٣ .الحوافز.

- **وظائف مشتركة :**

١ .تقييم الأداء.

٢ .البحوث والدراسات (السلمي، ١٩٩٧ ،ص38).

الدراسات السابقة

أولاً :الدراسات العربية.

1) **دراسة طوقان (١٩٩٣):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في المكتبات العامة نحو حوافز العمل وتأثيرها في أدائهم وإنتاجيتهم، وشملت الدراسة ٥٥ موظف.

من نتائج الدراسة:

١ .أن اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل هي اتجاهات سالبة، وأن حوافز العمل المادية والتي تتمثل في الترقية والرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية التي تمثلها الممارسات الإدارية لرؤساء العمل والثناء والتقدير هي دون الحد الأدنى.

٢ .وجود علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم.

توصيات الدراسة:

وضع نظام واضح للحوافز مع الأخذ بعين الاعتبار أن إشباع الحاجات النفسية للعاملين يوفر درجة عالية من الرضا عن العمل.

2. دراسة (Chu-Chen Yeh, 2005) بعنوان : دراسة استثمار الموارد البشرية رأس المال الفكري, وأداء المنظمة, هدفت الدراسة إلى شرح العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية، ورأس المال البشري للمنظمة وأداء الشركة .وتم اقتراح علاقة إيجابية بين الاستثمار في الموارد البشرية وأداء الشركة من خلال تأثير وسيط الرأسمال البشري للمنظمة.

من نتائج الدراسة

١ .أن مستوى أعلى من الاستثمار ارتبط بمستوى أعلى من رأس المال البشري ، والتكامل بين رأس المال البشري ، وخصوصية رأس المال البشري

٢ .أن مستوى أعلى من تنمية الاستثمار كان متعلق بمستويات أعلى للأبعاد الأربعة لرأس المال البشري .وبالإضافة إلى ذلك ، كل بعد من رأس المال البشري ، باستثناء كميته ، أعطى تنبؤ بشكل إيجابي لنتائج أداء الشركات.

4. دراسة (Bernthal & Rioux, 2002) لاستقطاب الأفضل واستراتيجيات التعيين ونتائجها في تحسين المخرجات المؤسسية وتكونت عينة الدراسة من ١٦٢ عضوا من . HR Benchmark Group .

من توصيات الدراسة:

١ .أن الموظفين الداخليين أكثر نجاحا من الموظفين الخارجيين ، إلا أن المؤسسات تتجه إلى التوظيف من الخارج في مستويات إدارية مختلفة أكثر من الاتجاه للتوظيف من الداخل بنسبة ١٣ %.

٢ .أن ٨٩ % من المؤسسات تعتمد اعتماد مركز على الطلبات ، وتعتمد ٨٠ % منها على فحص الطلبات يدويا، و ٧٥ % على الفحص مع المرجعية.

٣ .تمثل المؤسسات التي تستخدم أكثر نظم الاختيار فعالية ما بين ١٥ % إلى ٢٢ % والتي تتبع الممارسات التالية عند اختيارها لموظفيها:

المقابلات السلوكية – قائمة مواءمة التحفيز – اختبارات القدرات – تقييم الدورات والخبرات.

أولا : منهجية الدراسة.

من اجل تحقيق أهداف الدراسةسيقوم الباحث ان شاء الله باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ، و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

١-البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ,

٢-البيانات الثانوية

قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدت في الدراسة،

أولا :النتائج

بناء على الدراسة حول تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية حول فرضياتها:

١) أن المنشأت تولي اهتمام وتبذل جهدا في مجال الاستثمار في العنصر البشري ولكن هذا الاهتمام والجهد المبذول غير كافي ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب . فهي تسعى إلى تأمين العنصر البشري المؤهل تأهيل علمي من خلال اتباعها لإستراتيجية عمل للتوافق مع الاستراتيجي العامة لها لكن يبدو أن هناك ما يشوب هذه الإستراتيجية لأنها ليست واضحة.

٢) أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، ويتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم

استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد.

٣) أن عملية وصف الوظيفة ودراستها يتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة وأن المنشأة المبحوثة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية وتحدد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة كما تحدد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة سواء الداخلية والخارجية.

4) أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري فعلى المنشأة ان تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين وصقل مهاراتهم والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى جذب الكوادر وأصحاب الخبرات.

5) أن هناك تأثير مباشر للبرامج التدريبية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري. أن التدريب والبرامج التدريبية المتبعة تعمل على رفع كفاءة الموظفين وتنمية وتطوير المهارات والقدرات .أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الإيجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي إلى تحسين الأداء وان تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين .

6) أن عملية التقييم تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور في مدى قياس نموذج تقييم الأداء لقدرات الموظف الفعلية والاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في تخطيط سياسة المنشأة للموارد البشرية.

ثانيا :التوصيات

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضًا لأهم التوصيات التي انتهى إليها البحث والتي قد يكون من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الاستثمار في المورد البشري في حال أخذها بعين الاعتبار ودراستها من قبل الإدارة:

١ .اعتبار الموظفين استثمار حقيقي لابد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.

٢ .التخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

٣ .البرامج والسياسات المتبعة لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموظف وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق التوازن العام.

٤ .لابد من التركيز والعمل على تأهيل المديرين لتتوافر لديهم قدرات ومهارات إدارية عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به ومعاملته كأصل وليس كمورد أو عامل أجير وقبول التغيير والابتكار وإفساح المجال أمام الإبداع.

٥ .العمل على عقد دورات متخصصة أو ورشات عمل تهدف إلى تعريف الموظف بمفهوم الاستثمار البشري ودوره الشخصي بالإضافة إلى دور الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

٦ .ضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

٧ .العمل على وضع نظام التقييم ليكون أكثر فعالية وموضوعية في ضرورة استناده إلى معايير واضحة ومحددة وعادلة فالتقييم يؤثر على الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي ويكشف عن مدى كفاءة الاختيار والتعيين والتدريب.

٨ .ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بالمتطلبات والاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

٩ .النظر في سياسة المكافآت والأجور والحوافز وربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تلعب دور أساسي ومؤثر في أداء العمل لأنها تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

١٠ . ضرورة وضع استراتيجية واضحة لإدارة وتطوير المسار الوظيفي لجميع الوظائف دون استثناء، والعمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي والعمل على تنمية وتوجيه الميول المهنية والمهارات المهنية للموظفين مع ضرورة إشراك الموظف في رسم السياسات الخاصة في تنمية المسار الوظيفي.

المراجع العربية

1 .أبو شيخة، نادر (2000)، إدارة الموارد البشرية، ط 1(عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع،) .

2. أبو بكر، مصطفى، (2004) , الموارد البشرية -(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية،) الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

3. السالم، مؤيد، صالح، عادل(2002), إدارة الموارد البشرية، (إربد، عالم الكتب الحديث للنشر) والتوزيع

4. السلمي، علي (1983), إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر) والتوزيع.

5. الصيرفي، محمد (2003) , (إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمبادئ،)عمان،دار المناهج للنشر والتوزيع،

6. العمري، بسام (1994) , الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات , المجلد ٢٢ ، العدد 5.

7. الغمري، إبراهيم (1982) , الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، (القاهرة، دار الجامعات المصرية)

8. المدهون، محمد (2005) , إدارة وتنمية الموارد البشرية.

9. المهدي، عيسى(2004) , العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، جامعة ورقلة .

10.الهيتي، عبد الرحيم (2003), إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع) .

11. بربر، كامل،(1997) , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي،(بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
12. بوقلقول، الهادي (2004), الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات (جامعة عنابة).
13. حسن، راوية (2002) , مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية
14. حسن، راوية (2005) , مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.
15. ديسلر، جاري (2003) , إدارة الموارد البشرية، الرياض، ترجمة عبد المتعال، محمد . وجودة ، عبد المحسن، دار المريخ للنشر.
16. رباعية، علي (2003) , إدارة الموارد البشرية" تخصص نظم المعلومات الإدارية"،(عمان، دار) صفاء للنشر والتوزيع .
17. رشيد، مازن (2000) , إدارة الموارد البشرية، الرياض، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى
18. زويلف ، مهدي حسن (1993) , إدارة الأفراد،(مكتبة المجتمع العربي) للنشر.الأردن.
19. شاندرا، أشوك & كوبرا، شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي.
20 - كشواي، باري، (2000). إدارة الموارد البشرية (ترجمة دار الفاروق) الطبعة الثانية.
21. العواملة، نائل (١٩٩٥) تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، دراسة ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس ص 51- 76.
22. طوقان، علي(١٩٩٣ : اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في الاردن نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، مجلة رسالة المكتبة، (المجلد ٣٢ ، العدد الخامس) .

23. أبو السكر،درويش (٢٠٠٠) ":تقييم رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن عن حوافز العمل، رسالة ماجستير،جامعة آل البيت.
24. بن صوشة، رياض (٢٠٠٧) تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Armstrong,(1999) , M. A Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London.
2. Attwood, Margaret & Dimmok, Stuart,(1996), Personnel Management, 3rd edition,.

3.Beaumont,P,B,(1998), Human Resource Management, sage publication London,.
4.Dessler, Gary, (2000) , Human Resource Management, Prentice Hall, 8^{th} edition (international),
5.Dessler, Gary, 2003 , Human Resource Management, Prentice Hall, 9^{th} edition.
6. Kenneth, Merchant, & Steade Van der, (2003), Management Control system, performance measurement, evaluation and
7**.** Coleman, T. (2006): The Study of Strategic Management and Performance Measurement in Canadian Police Organizations, MAT 45/02, p.648, APR.2007, Canada**.**